

## 第 43 回経営懇セミナー分科会「法人経営について」

新瑞福社会 石井一由記

### 【今回のテーマと狙い】

- ・社会福祉法人の経営は長年に渡り、行政の指導監査への対応が重視され、行政の言われたとおりに「運営」することが求められてきました。そのため、措置制度の下で続いてきた「施設」運営から抜け出せず、「法人」を単位とした組織運営への移行が進んでいません。  
また、共保時代からの組織運営や職員管理からの変革ができず、職員の定着化や職員集団作りに様々な影響が生じています。
- ・法人経営のあり方は、施設運営の安定化とともに、園長・主任の業務にも影響する問題でもあります。今回の分科会では、園長・主任を支えていくために必要な「法人経営について」提起したいと思います。

### 1. 保育現場の現状と経営課題

#### (1) 保育現場の現状

- ・保育士が確保できない。退職する職員が多い。産休・育休者の代替職員がいない。メンタルによる病休者の増加。人手不足が常態化している。
- ・若い職員とのコミュニケーションの取り方が難しくなっている。理念や保育実践をどう継承していくか。保育運動に参加する職員が減っている。
- ・園長・主任の長時間過密労働が慢性化している。世代交代が見通せない。

#### (2) 法人経営の課題

- ・社会福祉基礎構造改革により、介護事業(2000年)に契約制度が導入され、社会福祉事業に営利企業も含め多様な事業者が参入して来るようになった。社会福祉法人は営利企業と同じ条件のもとで事業を行っていかねばならない状況に置かれている(イコルワッティンゲ=競争条件の均一化)。
- ・複雑化する制度改正に対応出来ない法人が増えている。経営者の交代を機に民主園が変質して行く事例も。誰が経営に責任を負うのかあいまいになっていないか。
- ・保育分野で初めての定員割れに直面している。よい保育をしているだけでは保育所の経営は維持できなくなっている。子どもの権利を保障する保育実践と安定的な経営をどう両立していくか。

### 2. 法人の組織体系について

#### (1) 法人組織のあり方

- 1) 法人の組織構造は階層でなく、情報とコミュニケーションを中心に組み立てること。
- 2) 法人を単位とした組織体系の確立。法人本部の設置、共通課題は横断的に取り組む。
- 3) 危機に対応できること。安定性、適応性の確立。
- 4) 分かりやすい組織であること

#### (2) 経営体制の確立(誰が経営に責任を負っているかを明確にする)

- ・個人の力に頼らない集団的な経営体制(3人以上)を確立する。経営者は、それぞれの任務(業務)に責任を持ち、重要課題は組織で対応する。
- ・経営方針を策定するために「経営会議」を設置する。経営会議は、経営に責任を負う者(常勤理事・施設長等)で構成する。

(3)法人の組織運営（各機関・部署の役割）

1)決議機関（基幹会議）

- ・経営会議：経営に責任を負う常勤理事・施設長等で構成。経営方針・事業計画等を政策化し、理事会・幹部職員会議に提案する。
- ・幹部職員会議：情勢及び各施設・事業の状況の共有。理事会及び経営会議の方針を受けて、事業計画等の取り組み方を決定する。
- ・職員会議：理念の共有。施設の状況及び幹部職員会議の方針を共有する。施設の組織目標・運営方針等を定める。

2)業務遂行機関（業務会議）

施設長会議。法人本部会議。主任会議。給食職員会議。保健職員会議等。

3)課題遂行機関（法人の横断的組織）

研修委員会、安全対策委員会、防災委員会、広報委員会、ICT委員会等。

4)その他：保護者との共同組織。後援会。

(4)職位・職責・職務（例）

職位	職責	主な職務	選出方法	給与
理事長 業務執行理事	経営責任 統括管理	事業計画・予算・資金計画等の策定。全施設・事業の総括管理。法人各委員会の統括。制度・政策動向の把握。幹部職員の人事。労務政策。関係諸団体との連携。	理事会で決議し評議員会で承認。	管理職手当
本部事務長	本部業務の 遂行と責任	法人全体の職員管理。資金・資産管理。予算・決算の策定。諸規程整備。職員の育成計画。労務管理。書類の管理。	理事長・業務担当理事が候補者を推薦。理事会で承認	
施設長（園長）	施設運営・ 職員管理の 責任	理念・方針の浸透。施設の経営・運営・職員管理・設備保守管理。危機管理対策。職員人事・育成。苦情対応。地域・他団体との連携。		
副園長	施設長 代理	施設長業務の代理又は一部を分担。		
主任	施設長 補佐	職員の勤務体制。クラス運営の援助。職員育成計画。リスクマネジメント。設備・備品の保守管理。保護者対応。地域との連携等。	法人経営会議で決定	主任手当 （処遇改善加算Ⅱ適用可）
本部事務次長	事務長 補佐	本部業務の補佐・分担。		
副主任	主任の補佐	主任業務の補佐。リスクマネジメント。	施設長の提案に基づき幹部職員会議で決定	処遇改善加算Ⅱ適用
専門リーダー	部門運営	幼児・乳児、給食、保健の各部門のリーダー、業務内容の交流・改善。研修計画、保育業務援助。		
クラス リーダー	クラス運営	クラス運営のリーダー	施設長・主任で決定	処遇改善加算Ⅱ適用
一般職	専門職	専門職としての役割		

### 3. 経営者・管理者の責任・役割

#### (1) 理事会（理事・監事）・評議員会（評議員）

- ・理事会は、経営に責任を負う機関。理事会（理事・監事）に、情勢、法人の経営状況、現場の実態が正しくタイムリーに伝わる組織運営が必要。
- ・評議員会（評議員）は、定款に定められた重要事項について審議し決議する。理事・監事を選任・罷免する権限がある。

#### (2) 経営者の責任・役割

- ・経営者は、福祉事業をめぐる状況と法人の現状を把握→法人の理念に基づく事業計画、幹部職員人事等を決定する。→法人内での合意形成を図る→法人の事業計画を社会に発信していくこと。
- ・経営判断は、経営に責任を負う者の役割。第三者（労組、会計士・弁護士等）に経営判断を委ねないこと。「契約」は管理者や本部職員まかせでなく経営に責任を負う者が行う。

#### (3) 経営職に求められること

- ・保育だけでなく、介護・障害・医療など、国の社会保障政策に関わる情勢・制度を把握し、変化する経営環境に対応していかなければならない。情勢判断の誤りは法人経営の危機に繋がる。
- ・個人の能力に依存している経営組織は民主園として生き残れなくなる。理念に基づく経営方針と民主的な運営を貫くことが出来る経営組織体制を確立し機能させること。
- ・経営職には分析力が求められる。科学的に法人分析をするため、事実に基づくデータの集約が必要になる。多面的、時系列的（過去～現在）に法人分析を行った上で事業計画に反映していく。
- ・組織体制は、法人の規模、事業内容、制度の仕組み等により、業務分担、会議の位置付け等を変えていく必要がある。

#### (4) 管理者の資質と役割

- ・園長は、施設の経営・運営に責任を負う。また、法人経営の一翼を担う。
- ・職員がどのような問題を抱かえているか、労働条件に格差はないか、一部の人に労働が集中していないか、研修の機会は平等か、指導・援助、評価の仕方など、園長はすべての職員を公平に扱うこと。
- ・園長は、情報や問題を抱え込まず、法人全体の問題として捉える。園長が経営職に現場の状況を正しく伝えていないと経営判断を間違えることになる。
- ・自分自身の健康管理が出来ること。金銭管理が出来ること。安定的な自尊心（自負、自信）を保つこと。
- ・自分と他人の感情を知覚し、感情調整を行える力（感情知能）を高める。批判の仕方・評価の仕方をわきまえた対応が出来ること。
- ・リーダーは役割であることを自覚すること。団結重視でなく個人重視。
- ・世代間のギャップを認識し認める。情勢、価値観をアップデートし、モチベーションギャップを理解する。若者世代の自己承認要求を大事にする。
- ・マネジメント力が求められる。

### 4. 法人本部の役割

#### (1) 法人本部の役割

##### ① 法人組織の要としての役割

- ・施設間の情報共有。施設と理事・監事との連携の要としての役割。
- ・法人全体に関わる会議や行事の企画・運営。
- ・新規事業の企画、プロジェクトの中心的な役割。

## ②事務センターとしての役割

- ・事務作業を本部に集中し法人全体の事務業務を合理化する。
- ・定款、就業規則、経理規程等、法人諸規定の更新。契約書、決算書、議事録等の保存。
- ・事務作業の ICT 化。IT 機器のセキュリティ管理及び個人情報管理。

## ③危機管理センターとしての役割

保育事故、「不適切な保育」、災害発生、不審者侵入、個人情報流失、感染症拡大等、危機発生時にセンターとしての役割を果たす。

## ④情勢・制度の把握と関係団体との窓口

関係団体・組織との窓口となり、制度に関わる情報を法人全体に伝えていく役割。

### (2)法人本部体制について

- ・出来るだけ複数体制にする。内 1 人は正職にする。正職配置が困難なら定年退職後の幹部職員を活用する。本部専任者が 1 人しか置けない場合は、施設長・主任等を本部体制に組入れ複数体制にして、法人本部会議を定例化する。
- ・本部職員の人件費負担は、事業分野や会計処理方法により異なる。保育所は用途制限があるため、施設の職員として雇用し施設会計から支出する。複数施設がある法人は施設間で按分負担する。会計・労務・社保などの業務を外部委託している場合は外部委託費用も人件費とみなす。

### (3)本部職員の役割

- ・国・自治体の制度、諸団体や他法人からの情報、社会保障制度全般に関わる状況を把握し、法人内に発信する。
- ・予算管理と決算見通しの分析。固定資産の管理。現場の諸課題を把握しておくこと。
- ・法人の視点で状況判断できること。事務能力・分析力が求められる。
- ・法人本部は施設の上部組織ではないことを自覚すること。
- ・本部職員には、諸団体や他法人の役員・任務を積極的に受けていく姿勢が必要。

## 5. 法人の経営対策

### (1)法人分析について

#### 1)分析の目的・方法

- ・分析とは、物事の変化や発展の方向性を読み解くこと。突然のように見えることも段階を得て変化し発展している。情勢分析、経営分析、保育事故分析等、あらゆる場面で「分析」が必要になる。
- ・原因と要因との関係を正しく理解する。原因を把握しないと本質的な問題解決にはならない。分析により、感情論に陥らないようになり、精神的安定感をもたらす。
- ・事実から出発すること。都合のよい結論に誘導しない。時間軸で見る：法人の事業経過、社会の歴史を振り返る。広い視野で見る：世界・国・地域社会の状況、福祉分野の状況、等を知る。マスコミや行政からの情報だけでなく、諸団体の活動や他法人と関わる中で情報を客観的に捉えられるようにする。
- ・根本原因分析 (Root cause analysis 略：RCA) を行う。特定要因図等で、根本的な課題や問題点を探し出す分析方法を活用する。

#### 2)法人事業の分析

##### ①情勢・制度の分析

社会・経済・政治情勢、社会保障政策の動向、社会福祉法人をめぐる状況、保育分野の制度等を把握し分析する。

##### ②地域の把握

人口動態、地域環境の変化、地域の保育要求等を把握し分析する。

### ③業界における法人の位置を知る

社会福祉事業全体に於ける位置。地域福祉の中で法人が果たしている役割、地域での影響力。法人が福祉・保育運動の中で果たしている役割。

社会福祉法人約2万1千法人あり、職員100人未満の法人が90%を占めている。事業収益4億円以下の法人は70.4%、保育園のみの運営法人では小規模法人が98.2%と多数を占めている。

## 3)法人資源の把握・分析

### ①人材

- ・職員数(年齢別・雇用形態別。正職と非正規の構成比)。
- ・経験年数別(新人・中堅・ベテランの比率)。
- ・有資格者の人数。
- ・過去5年～10年間の主要な事業及び運動に関わってきた職員の割合。採用者と退職者の推移。退職者の退職理由の把握と分析。

### ②資金・資産・負債

- ・過去5年～10年間の決算の推移(事業収益、繰越金、純資産、負債等)
- ・現時点の繰越金・積立金。資産・負債等。

### ③建物・土地

- ・園舎・構築物の状態(面積、建設時期、改築・大規模修繕、地域環境等)
- ・土地(法人所有、借地：賃貸・無償・契約期間等)

## 4)経営分析

### ①当年度の決算分析

収支と資産・負債の状況。収入構成と支出構成の比率。

### ②前年度との収支比較

委託費・補助金収入の増減。新規補助金収入。  
人件費の増減。事業費、事務費、寄付金収入、固定資産・負債等の増減。

### ③過去5年～10年間の推移

事業活動収入及び支出、当期末支払資金残高の推移。資産、負債、純資産の推移。

### ④決算指標の比較

総資本利益率、人件費比率、安定性、流動比率、自己資本比率、借入金比率等。

## 5)経営・管理能力の分析(参考：全国会議・経営実態調査項目から)

①合理性・経営機能 ②職員処遇について ③職員処遇の有無

## 6)法人の強み弱みの分析(SWOT分析の活用)

法人の強みと弱みと市場の状況や競合の動きなどを知るための分析方法のひとつ。

### (2)法人の経営対策

#### 1)資金

##### □現象

運転資金がショートし給与や賞与が払えない。  
負債>資産 借入金の返済が出来なくなる。

##### □原因

制度の理解や財務知識の不足。  
過大投資、需要の変化など事業計画の失敗。  
予算管理をしていない、財務分析が出来ていない。

##### □対策

会計の仕組み、公定価格・補助金等制度の理解。

月次決算を行い3月分の流動資産（現金・預金）を維持する。  
経営分析を行い、人件費比率の状況、借金の返済計画等の把握と理解。  
中長期の事業計画に基づく事業展開。

## 2) 組織運営

### □ 現象

理事と幹部職員の対立、幹部職員と職員との対立。  
会議等で発言しない人が多い、上司や声の大きい人の意見で決まる。  
退職者の増加。パワハラ、メンタルヘルス。保育事故の増加。「不適切な保育」。

### □ 原因

民主的な組織運営の欠如。トップ（理事長や施設長）の独りよがりな運営。  
法人の理念・事業計画・人事政策等について考え方の相違。  
理事会・評議員会及び労働組合がチェック機能を発揮していない。  
マネジメント力の不足。

### □ 対策

民主主義に基づく組織運営を確立する。トップダウンでなくボトムアップ。  
外部から理事・監事を招く。第三者や外部の意見が反映する組織体制にする。  
就業規則等、規定による判断基準の明確化。世代間ギャップを踏まえた労務管理。  
経営・管理者のマネジメント力。  
「ノー」と言える労働組合の存在。

## 3) 人材確保・育成

### □ 現象

新人だけでなく、幹部職員やベテランも離職していく（中堅・ベテラン職員が少ない）。  
実習生が就職先として選んでくれない。  
法人の将来のことを話し合う場がない。  
誰か将来のことを考えているか分からない。

### □ 原因

人材育成政策がない。  
法人事業に展望が持てない。  
経営が個人まかせになっている。

### □ 対策

働き続けられる職場作り（研修体系の確立、労働条件の改善等）。  
民主的なガバナンス（経営組織の確立）。  
法人事業の状況や事業計画の発信。  
保護者との共同。

## 6. 園長の「悩み」にどう対応するか（2022年あい共連経営部会研修より）

### (1) 悩みの要因について

#### ① 職員の考え方の変化

- ・ 職員の働き方に対する考え方が変わってきた。ゆとり時代の若者は、年長者よりストレスに耐える力は相対的に違う。不条理に耐える力がない。一昔前と同じような言葉使いや指導方法がハラスメントになることもある。
- ・ 「仕事」か「運動」が判断基準になっている。運動や研修会への参加要請を躊躇してしまう。保育運動の意義をどう職員に伝えたらいいか悩む。

#### ② 育成力の低下

- ・ 経験年数が浅い職員が多数を占め、ベテラン・中堅職員の比率が低下し、保育実践の継

承がしぬくくなっている。

- ・保育の楽しさや手応えを語り合うことが少なくなった。クラス運営がうまくいかない。保育力の低下が気になるが、主任も忙しくて丁寧な指導や援助が出来ない。

#### ③職員確保・定着化

- ・産休・育休を取得する職員が増えている。子ども育てながら働く職員が増えることは良いことだが、欠員補充は簡単ではない。
- ・学校に行けない子どもが増えている。職員の中にも、子育てと仕事の両立に悩む人もいる。中堅職員が働き続けられる職場作りをどうしていくか。

#### ④事務量の増加

- ・加算Ⅰ・Ⅱ・Ⅲの申請、キャリアアップ研修計画等、行政関連の事務量が年々増加している。昼間は事務が出来ないため、夜間や休日にやらざるを得ない。長時間労働が慢性化している。→園長の健康に悪影響を与えている。
- ・事務職員を配置する補助金がない。法人本部を担う人材がない。本部が確立できない。

#### ⑤社会の変化

社会全体が共同し共感する機会が減っている。集団で活動することに慣れていない人が増えている。集団の楽しさを経験していない人は、むしろ面倒くさいと思う。集団でやることに不安を感じる人もいる。

#### (2)「悩み」の原因

- ・1970年代～2000年頃までの園長は、施設運営に加えて、経営・会計・資金集め・運動作り等、何でもやっていた。忙しかったが、職員と理念を共有し、保護者との共同の関係もあり「やりがい」を感じる事が出来た。
- ・2000年の社会福祉基礎構造改革以降、社会福祉制度は様変わりした。保育も2015年に新制度に移行した。一方、共働きが普通になり、子育て世代の就労率は80%を超え、保育所なくして日本の経済は回らない社会構造になっている。そのために、11時間保育が標準化され、土曜日、日曜日も保育要求に応え開所している。
- ・にもかかわらず、職員の配置基準は75年間改善されていない。社会の変化に、国の制度が追いついていない。そのしわ寄せが、すべて保育園にふりかかっている。同時に、社会福祉法人もこうした社会や制度の変化に対応し切れていない。負担が集中的に園長にかぶさっている。

#### (3)対策について

##### 1)保育制度を変える

保育所が社会の中で果たしている役割にふさわしい保育制度に改善していかなければならない。保育署名や「もう1人の保育士を！」運動により、4・5歳児と3歳児の最低基準を改善することができことは大きな成果。

##### 2)理念の共有

- ・社会福祉事業の意義や法人の役割を職員と共有する。
- ・我々の強みである保護者との共同を大事にする。保護者の協力・理解・励まし・後押しが職員のやる気や確信になっている。

##### 3)経営力を高める

施設運営から法人経営に移行する。事業計画に基づく事業展開（職員確保・育成計画を含む）。経営体制・本部機能の確立。マネジメント力（組織運営・危機管理・労務管理等）。

##### 4)組織の問題として捉える

- ・園長は、悩みや問題を抱え込まず、法人全体の問題として捉える。個人の力で何とかしようとせずに、法人で共有し、法人の課題として組織的に取り組む。
- ・情勢や他の法人から学ぶ機会を増やし視野を広げる。→幹部職員は、様々な運動体の中

心になり法人外の課題に取り組む。

5) 経営部会(あい共連) の運営を見直す

加盟園が増えて経営部会で深い話をする時間がなくなっている。ベテラン園長が減り、適切なアドバイスをしてくれる人が減っている。→経営相談部を設置する。

7. まとめ

- ・園長は、保育園のリーダー。自分が果たしている役割に自信を持つ。社会の中で果たしている役割を顧み、自分の仕事に誇りを持つべき。
- ・個々の法人だけで困難なことは、民主的経営をめざす法人同士で共同・協力して切り開いていきたい。

【参考資料】

- ・あいち保育共同連合会(あい共連) 第2回幹部職員研修会「法人経営について」(2023.9)
- ・福祉の公的責任と社会福祉法人等のあり方に関する「中間のまとめ」(2008.1)
- ・P.F. ドラッカー「非営利組織の経営」